款接服务行业中的领导力与组织效能——案例分析

杨萧瀚

(澳门旅游大学, 澳门特别行政区, 999078; N242215@utm.edu.mo)

摘要: 本研究围绕款接服务行业的领导力与组织效能之间的关系展开探讨, 选取了埃隆·马斯克的领导实践与香港半岛酒店的数字化转型为核心案例, 结合多种领导力理论(如特质理论、行为理论、权变理论和变革型领导), 分析其在提升员工满意度、优化顾客体验和增强组织绩效中的作用。研究表明, 单一的领导理论难以应对数字化时代下服务行业的复杂性, 只有综合运用多种理论并结合行业情境, 才能有效提升组织效能。此外, 通过问卷调查和实证分析, 本文验证了领导力风格与员工满意度、组织效能之间的显著关系, 并提出了建立领导力评估机制、试错文化与情绪管理支持系统等建议。研究不仅丰富了领导力理论在服务行业中的应用视角, 也为酒店业在数位化转型背景下的管理实践提供了理论依据与现实启示。

关键词: 款待业; 领导力; 半岛酒店; 埃隆马斯克

引言

款接服务行业的特色就是顾客需求差异性大和注重服务细节。将顾客满意作为追求目标, 在工作中提供优质的服务, 注重做好每一个细节工作, 为客户提供最舒适的体验; 激发员工的工作积极性, 注重团队协作是提高服务工作的高标准、严要求的关键所在。

领导力对这个领域来说是非常关键的。好的领导力能提升员工的工作满意度, 挖掘员工的潜力并进而提高员工的服务质量; 而好的员工体验也会带来好的顾客体验, 这也将是对组织效能的最大促进。通过对领导力各个方面以及款接服务行业使用的相关实践进行分析研究, 在本报告中探索出关于有效运用管理实践来提升员工和顾客的互动、让组织更好的发展壮大途径。

1. 案例分析

1.1. 杰出领导人物分析——埃隆·马斯克

如其所然, 埃隆·马斯克(Elon Musk)是全球顶级的企业家之一, 也是最早的创新先驱之一, 出生在南非普利托里亚市, 持有南非、加拿大、美国三国国籍, 先后有涉足于特斯拉(Tesla)、SpaceX、Neuralink、Twitter等不同行业[1]。

他以大胆、专一、具有很大争议性的领导风格著称, 在强调创新、高效地做事情的同时, 善于提出大胆的目标来鼓舞人心, 并且具有严格性的一面和足够大气能容下失败的胸怀, 将这两个看似冲突的特质结合在一起, 则更加体现出马斯克是一位与众不同的人物。

1.2. 所选款接服务行业案例概述

酒店业属于服务行业的典型案例, 酒店行业是提供安全保障、舒适享受及优良服务的行业, 包含从经济型酒店到豪华五星级酒店等各种类型的酒店, 近年来, 伴随着数字化转型进程的加速, 酒店智慧化已然成为了行业发展趋势之一。

围绕香港半岛酒店(The Peninsula Hong Kong)这一案例进行具体的补充。

1.3. 半岛酒店概述

半岛酒店历史悠久、风味独具一格, 并且也是五星级豪华酒店的代名词之一, 作为香港历史最长和最著名的一家著名酒店也坐落于香港的市中心尖沙嘴的繁华地带——

1928年开业以来的跨越近百年的时间。

酒店配备了各种服务设施，包括豪华客房和套房、米其林星级餐厅、世界顶级水疗中心以及个人化专属的劳斯莱斯接送服务；除此之外，在酒店内部还有世界顶级的购物商场，里面的知名品牌也是全球最顶尖的[2]。

半岛酒店的特色：

(1) 建筑与设计：酒店将殖民风和现代简约完美融合，装修豪华大气、格调高雅。

(2) 餐饮体验：酒店内部的餐厅像 Felix 或者 Gaddi's 这样的场所供应世界著名美食，吸引了很多爱美食者。

(3) 创新服务：半岛酒店是第一个采用智慧服务手段的，房间里面配备了高科技的控管系统，让住客能有更好的体验感。

在激烈的市场竞争环境下，酒店业需要走向连锁化、智能化发展道路。从过去的传统酒店模式发展到现在智能型手机模式、再到未来可利用物联网、人工智能技术实现万物连接，建立一个可支援未来智慧酒店体系的软硬件平台模式。

2. 文献回顾

2.1. 领导力理论及其应用

领导力是一个跨学科研究物件，包括了心理学、社会学以及管理学等内容，在实践中其内涵也是在不断丰富和完善。这里对主要的领导理论进行简要的介绍，并结合案例阐述其理论在应用中具有的优点。

特质理论是由 Stogdill 学者提出的，并且它认为特质与领导者成功有着密切关系。这里所指的特质包括人的性格、智力、自信程度、韧性等等[3]。该理论认为一个领导者要想取得成功就需要有某些人格特质，埃隆·马斯克 (Elon Musk) 超强的执行能力，卓越的远见，持久的创新能力是典型的特质理论观点。仅仅依靠领导者自身的一些特质是不能很好地解释领导行为的原因的，比如：领导的成功不是仅靠自身的特质就可以解释的，因为除了个体因素外，还有诸如环境、团队等因素都会影响到领导的结果。

行为理论是由 Lewin 学者提出的，他认为领导方式可以分为专制式、民主式和放任式，并且认为领导者的行为会对组织绩效产生巨大的影响[4]。而事实上，马斯克是以这样一种集大成的作风存在的，在关键时刻他会采取专制式的作风，凭借个人的决心和强大的掌控欲使团队严格执行，又会听取团队的意见，包容团队的建议，做出相应的调整。但是由于行为理论是把注意力聚焦于领导人的行为之上，忽略了环境与情境对领导效能产生的巨大影响，对于领导成功的原因无法解释得更全面。

Fiedler 学者的权变理论认为，领导者效能受领导风格与环境变量匹配程度的影响，在不同的组织情境下需要领导的不同风格：任务导向型领导还是关系导向型领导[5]。就实践来看，埃隆·马斯克 (Elon Musk) 能在瞬息万变的科技与商业环境里用快速变换风格去应对需求的波动或是逆势而行，像在特斯拉 (Tesla) 和 SpaceX 都是能把全域、战略都玩转的人。不过因为权变理论太过复杂的属性加上不易量化，使得在现实应用的过程中存在着一定的难度，但这也并不能否认它能很好地根据环境作出适配这一优点。

变革型领导理论，由 Burns 学者提出，指领导者的领导方式在于提供远见并激发下属的动力去达成改变[6]。现实中，以实现人类殖民火星为目标，以不断创新突破限制为抓手打造企业的埃隆·马斯克就是一个典型的变革型领导者，在世界舞台吸引关注。在 SpaceX，马斯克以高度创新驱动打破技术限制，打破速度阻碍推进行业发展进步。

可见，变革型领导在动态环境下有明显作用，但对做着巨集伟目标的领导而言，如何平衡好具体实践和愿景仍然存在难题。

2.2. 行业报告支援与案例分析

《麦肯锡全球报告》2020指出，数字化时代成功领导者的三大特征是敏捷、协同、创新。其敏捷性体现在快速应对市场变化及提出相应解决办法的能力上；其协同性指的是一个能突破部门与团队界限，汇聚各方力量最大化的领导人；其创新性为在不确定环境中创造出新业态及新商业模式并牵引行业发展[7]。将这几个方面相结合，则是数字经济时代下成功引领者的核心技能之一，在这样的环境下才能脱颖而出带领组织不断前进。

埃隆·马斯克的领导力是与数字化时代必备的基本能力要求非常匹配的，在 Tesla 中引领着传统汽车行业商业模式的变革和电动汽车的大规模产业化，实现汽车行业的电气化转型，在 SpaceX 中统一协调人才资源，发挥出自身出色的管理和创新能力，以低投入的形式将公司拥有的运载火箭发挥至极致，并且也极大的提升了运载火箭发射的工作效率，在这方面体现了敏捷、协同和创新的完美融合。

2.3. 智慧酒店业的应用启示

对酒店行业数字化转型过程而言，《哈佛商业评论》认为，成功的领导者大多是采用变革型领导方式以及能够以权变方法灵活应变者，并采用诸如物联网（IoT）等先进技术和方法来提高客户体验；并且会根据顾客需求的变化，在适当时机调整原有的经营、服务方式，从而使企业始终能够抓住机遇促进企业的长久发展，从而取得竞争优势[8]。

2.4. 实践中的综合性应用与启示

马斯克将三者合一，运用综合性的领导方式，在其领导的实际工作中将特质理论、行为理论及变革型理论结合起来，并用其具有远见的指导思想和有效的激励方式来带领他的团队，在这一过程中实现了某领域的突破性发展，这更是对于具有多样性的行业发展实例。

马斯克一向崇尚开放态度看待失败，马斯克认为试错是技术突破和模式创新的前提，这种敢于直面甚至拥抱失败的态度与领导力理论中提倡的开放性一致，也向外界表明了可以多试错的理念，对企业起到了表率作用。

智慧酒店行业中的领导者，既要拥有明晰的方向，又要具备权变的能力，他们以更加开放包容的心态迎接挑战，如利用人工智能（AI）、物联网（IOT）等技术手段优化顾客体验；或以领先的资源优势开展竞争；又或者针对行业所趋迅速调整战略。将相应的洞察能力与领导力相结合，以此带动企业更好地面对和解决数字化时期出现的各种不同的问题，为企业赢得先机。

成功的领导力在于平衡理论和实际。好的领导者可以用不同的理论并根据行业发展情况做出改变，在马斯克在各个行业的成功是领导力理论可以应用于现实最好的证明，同时也给其他行业的老板以最好的榜样：创新力，反应能力以及明晰的远见是应对今天这个世界瞬息万变的必不可少的因素。

3. 方法论

3.1. 引言

伴随着数位化浪潮的发展下，酒店行业的组织架构和模式正在发生翻天覆地的变化，酒店业领导者的灵活决策、跨部门协同以及创新引领无疑都是带动酒店业高质量发展的核心手段。文章从七篇最新的文章中总结了以往关于领导力理论方面的研究成果，归纳出了不同类型的领导力理论适用于服务行业的情况，并分析其对服务行业中人员满意度、顾客体验及组织绩效带来的启示，最后指出目前存在的不足之处及未来的研究方向。

3.2. 核心文献概览

（1）Yukl, 《Leadership in Organizations》

贡献：对特质型、行为型、权变型和变革型四大领导流派进行系统的梳理，从各个理论假设、测量工具以及实证发现等方面展开论述，为本文构建理论框架奠定了基础。

启示：酒店业需要随具体环境而转换“任务导向”“人际导向”“变革驱动”，独木不成林，一方难于概括数字化需求。

（2）《The Service Profit Chain》（Heskett et al., 1997）

贡献：构建了“员工满意顾客满意利润增长”的组织效能研究闭环模型，把组织效能研究引入到服务质量上来。

启示：用量化的方法研究员工满意度对于组织效能的影响，说明二者之间存在因果关联，在调研时考虑同时量化的员工感受和经营指标两个方面。

（3）McKinsey&Company（2021）《The Digital Future of Hospitality》

贡献：通过对 50 家世界性酒店集团企业的调查，总结出了数字时代的三个最重要的领导力要素：做出敏捷决策、跨部门合作以及资料驱动创新。

启示：数位转型不只是技术的变化，而是一种从资源到流程，全面向组织变革的能力，在问卷中应有更多针对变革管理的问题。

（4）贡献：用情商（EQ）来看领导能力，其中本人意识、情绪管理、人际互动是决定团队工作绩效的重要变量。

启示：酒店行业的各种细项都须讲究，人的关怀最为重要，需要对其进行考察，设计出“领导者情感支持”，弥补行为和权变理论存在的问题。

（5）Avolio&Bass（1995）“Individual Consideration Viewed at Multiple Levels...”

贡献：建立了多层次的变革型领导模型，测量关于“个体关注”对于绩效的影响，同时考察了多个关于上下级和团队两个层面的影响效果。

启示：组织效能维度要区分出“个体激励”和“团队愿景传递”这两个分支，从而提炼出变革型领导在酒店的具体落地方式。

(6) Kaufman&Englander (2015) “Leadership and Employee Engagement”

贡献：依据 200 家酒店集团的大样本资料实证可以得知，“授权式领导”与“员工敬业度”之间有着较高的正向关联，在回归模型中出现了 $\beta \approx 0.45$ 的中等效用的情况。

启示：为保证本文所用问卷中“授权行为”量表（如参与决策、资源下放等）的信度和效度，特制作相关量表供问卷设计时参考。

(7) Parasuraman, Zeithaml&Berry (1988) : SERVQUAL

贡献：推出包含五维服务质量模型（即：可靠性、回应性、保证性、移情性和有形性）的标准量表，用于衡量服务业绩效。

启示：除了有关内部的员工视角，组织效能研究还需要切实兼顾顾客体验指标；可在后续研究中引入 SERVQUAL 维度，与领导力变量进行交叉分析。

3.3. 文献综合与批判性分析

(1) 理论多元性与情境适用性

融合必要性：Yukl、Avolio&Bass学者指出，单一的理论难以完全解释在复杂情况下有关于领导的行为作用，而将酒店业的特点以及酒店业的服务特征、流程化的特点结合起来考虑后可知，酒店业需要具备“任务导向”“变革驱动”“个体关注”“情感支持”四种特点并重[6,9]。

情商视角填补空白：Goleman强调领导者自我与他者情绪管理的重要性[10]。而大多数酒店领导力研究仍集中在行为与结果层面，对情感共鸣与同理心探讨不足。

(2) 定量实证的可行性与挑战

工具借鉴：Kauffman和 Englander, Parasuraman 等学者给出了成熟的量表可以直接或稍加改动用于本研究；Heskett 等学者的模型可以用来构造 SEM初始路径。

样本多样性：McKinsey (2021) 报告覆盖高端酒店数字化实践，但缺乏区域与规模差异对比。本研究可通过分层抽样，考察中小型与大型连锁酒店的领导挑战差异。

(3) 研究空白与未来方向

数字化领导力测量：目前关于“资料驱动创新”和“跨部门协同”的文献没有形成相应量化标准，并且针对智慧酒店场景的“数位领导力”维度还需要建立量表。

顾客—员工双向视角融合：SERVQUAL 与 ServiceProfitChain 都提到顾客体验的重要[11]，但是很少有文献在将员工满意度和顾客感知结合在一起的同时进行建模，本文可以通过对这个两者的交叉视角进行相关实证补充。

3.4. 结论与启示

综合以上分析，未来酒店行业领导力研究应：

(1) 围绕“任务导向—行为理论”、“变革驱动—变革型领导”、“环境适配—权变理论”与“情感支援—情商视角”四个维度建构综合模型。

(2) 借鉴成熟量表，增加和发展领导风格和组织效能的定量模型中所用的“资料驱动”、“跨部门协同”和“顾客体验”指标。

(3) 运用强效的实证设计，在对员工和顾客两个视角综合考虑的基础上，利用分层抽样、结构方程模型和中介效应检验方法，分析领导力如何发挥自身多层影响力。

(4) 本报告既梳理了经典理论与行业前沿，又指明了酒店业数字化转型背景下的研究空白，为后续的调查问卷提供了坚实的文献支撑。

3.5. 研究方法

(1) 文献研究法

通过对款接服务行业领导力及组织效能的主题进行文献调研，我们使用网络资源和实体图书馆中的书籍、期刊论文及国内外相关研究论文来搜集资料，经过筛选并对其进行认真研读，将其中值得学习借鉴的部分提炼出来，再结合我们的论文研究主题对其做出吸纳性地梳理汇总。

(2) 问卷调查法

为了得到更多的直接材料，我们制定了详细的调查问卷，通过问卷来了解我们不同的大小酒店内职员们对于领导方式、员工组织效能的看法、期望以及不足之处等，通过对问卷的回答进行分析，了解目前酒店行业的领导风格是什么样的，还可以帮助我们进一步明确改进工作环境，激发员工提高工作效率的办法。

(3) 资料分析方法：定量分析

定量分析：利用 SPSS 软件对问卷资料开展描述统计分析、信度分析和回归分析，检验每个量表 Cronbach α 系数以反映不同维度的内部一致性，再用相关分析及多元回归分析的方法考察领导风格变量对员工满意度及组织效能评价的影响，若有条件也可以使用结构方程建模 (SEM) 检验假设路径的显著性，探究领导力-组织效能的作用机理。

研究伦理上应保证整个调研过程中严格遵循学术伦理规范，所有参与人员需签署知情同意书，并保证私人信息保密，在资料收集阶段就已对所有可能涉及隐私的信息做脱敏处理。基于该研究团队有酒店从业或实习经验，在注重资料准确的基础上对其余资料加以甄选，并且在此基础上充分考虑当下该行业的发展变化情况，使本文的研究结果能够兼顾理论层面与一线工作实际。

基于以上文献，通过前期引论铺垫、分析，并配以调查问卷、定性结合定量的设计方法，在各方面对数字化时代下酒店行业如何利用多种领导力实践出见效的提升组织效能之“最佳配方”进行全面透彻地诠释，供理论和实践参考。

4. 研究结果与分析

4.1. 案例公司在马斯克领导下的成功因素

马斯克成功的原因离不开其树立的宏伟愿望，他依靠殖民火星或推动电动汽车的发展为由刺激者团队的动力。这符合了 Burns 学者以变革型领导力的理论框架。其次是他能迅速的观察到当下市场变动以及风险的方向从而做出良好的决策这点与 Fiedler 学者的理论不谋而合，他的领导风格带领着特斯拉以及 SpaceX 一直稳定发展着。马斯克不言失败敢于面对失败的思想理念也深深的打动着其企业的员工，在不断的失败不断的努力的过程中努力突破技术瓶颈例如 SpaceX 火箭回收技术就是无数次的演算和测试得到的成果。

4.2. 挑战与应对策略的分析

马斯克企业存在的挑战分为三点分别是愿望与现实的难以平衡，领导风格上存在争议以及技术层面的不足。愿望与现实的难以平衡体现在其总是树立各种宏伟的目标，这虽然激励着员工的工作积极性但现实问题总是十分冰冷的，例如特斯拉的产量并不是无限的，制造成本以及制造时间限制了宏大的愿景的实现。对于这方面的解决方案是将远大目标拆分成若干个短期可实现目标，这能更好的让员工看到希望，增加员工的工作积极性。领导风格上存在争议就是专制决策会给予员工一定的压力，就例如在收购 Twitter 后进行的裁员，这给所有的员工都会造成无形的压力。解决这个问题的方案是在开设专门进行心理安抚的部门为员工排忧解难，与此同时也设定一些奖励机制从而满足员工的一些期望从而减少他们的心理压力。至于技术层面的不足则直观的体现在创新过程中需要的成本以及克服各种技术难题过程中的压力。对于此问题的策略是将技术分包给子公司从而分散风险。

4.3. 领导力对员工满意度、顾客体验和组织效能的具体影响

对于员工层面马斯克的领导力增加了员工的工作热诚以及对企业的归属感，马斯克宣扬的那些宏伟目标也能很好的调动起员工的工作积极性去挑战困难。对于客户而言，马斯克的领导力给予了消费者足够的信息，愿意尝试其产品的新颖技术，也增加了客户的品牌归属感。至于组织效能而言，马斯克的领导力打破了部门之间的壁垒从而实现更好的高效联动，也能更好的面对市场的变化。

5. 建议与改进

5.1. 可操作建议

建议可以建立领导力评估机制，针对员工当下的工作状态以及当下的市场环境进行领导风格的改变，若市场景气，员工工作热情高涨则需要严厉的的领导风格从而进一步促进生产和运，若生产疲乏，员工的情绪状态不好则需要温和的领导力去鼓励员工，不要给予他们更多压力。

5.2. 分析实施建议可能带来的正面效果

领导力评估机制能迅速帮助企业发现领导存在的短板，及时弥补避免损失。并且也促进员工的积极观察和勇敢发声的行为，使得企业更具有凝聚力。

6. 结论

6.1. 总结主要研究发现

文章整体上的叙述主要是从酒旅款待和服务行业为核心出发的，主要是通过对马斯克的领导力实践及香港半岛酒店的数字化转型案例的分析，从而大体揭示了在数位化时代下领导力与组织效能之间的动态关系。

(1) 综合应用领导理论至关重要

研究表明，无法用单一的管理理论或领导方式来解释酒旅款待服务业的复杂性，比如，马斯克常常亲自下察到用户的每一个环节里，在硬件部门进行硬件组装、硬件配置等环节的监督，督促技术人员从头到尾把设备带到业务端上线，并将业务相关的所有数据全部推送到业务平台，梳理出在业务开展当中每一个环节所涉及的问题，这样一条条的去解决，才有了后来的特斯拉及 SpaceX 的技术革新突破。

(2) 数字化领导力具备三大核心要素

基于《麦肯锡全球报告》2021，敏捷决策、跨部门协同与资料驱动创新这三大要素是数字化时代领导力的关键[12]。例如香港半岛酒店通过引入物联网技术丰富顾客体验性，并建立起了跨部门的资源整合机制。

(3) 大胆授权成为个人特色

马斯克采用授权式的领导方式去启动了大家的创造性思维，会给他们做定目标并且推动着团队实现这个目标的过程。把一部分权力给到他们去实践，在过程中不断点燃员工对公司的认同感；其次他会率先试水颠覆性技术及颠覆性产业，

如电动汽车、太空探索、可再生能源，并赋予团队更大的话语权来大胆尝试，打破常规市场的逻辑与业务模式。

6.2. 对款接服务行业的领导力实践提出参考意见

(1) 酒旅行业可以构建多维领导力模型

酒旅行业领导可以结合变革型领导的愿景激励、权变理论的环境适应性，以及情商视角的情绪管理这三点，建立起一个动态的领导框架。例如，在市场稳定期强化任务导向，而在转型期侧重变革驱动与员工赋权。

(2) 酒店或者旅行社内部可以培育试错文化

酒店或者旅行社内部，就可以借鉴马斯克的开放式创新理念，允许团队在可控范围内进行技术试错，想要将这种文化推行下去，首先就需要去掉严苛的针对试错带来损失的惩罚机制，为想要尝试创新的员工提供足够的安全感。其次也要设置创新激励机制，鼓励员工大胆尝试。有些公司还会设置专门的创新工作时间段，并为创新成果提供展示平台，从企业的方方面面营造出鼓励创新的氛围。

(3) 酒旅行业可以对领导者进行情商培育和心理支撑

酒旅行业针对中高层管理者设计情绪管理课程，提升其压力应对能力与同理心，也可以设立员工心理健康咨询管道之类的心里支撑系统，这样就可以确保酒旅行业组织文化的温馨与包容性。

参考文献

- [1] SpaceX. (n. d.). About SpaceX. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.spacex.com/about>
- [2] The Peninsula Hotels. (n. d.). About us. Retrieved October 10, 2023, from <https://www.peninsula.com>
- [3] Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- [4] Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology: Concepts and methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–896.
- [5] Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- [6] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- [7] McKinsey & Company. (2020). *Leadership in the digital age*. <https://www.mckinsey.com/reports/leadership-digital-age>
- [8] Harvard Business Review. (n. d.). Digital transformation in the hospitality

- [9] Avolio, B. J. , & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion
- [10] Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, 76(6), 93- 102.
- [11] Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A. , & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A
- [12] McKinsey & Company. (2021). The digital future of hospitality. <https://www.mckinsey.com>

附录

《酒店行业领导力与组织效能调研问卷》尊敬的受访者：

您好！本问卷旨在探讨数字化时代酒店行业中，不同领导风格对员工满意度与组织效能的影响。整个问卷约需 8–10 分钟，您的所有回答将严格保密，仅作学术研究使用。感谢您的支持！

基本信息（单选/填空）

您的性别：

男 女 不便透露

您的年龄：_____岁

您在酒店的职级：

一线员工 中层管理 高层管理

酒店类型：

经济型 舒适型 高端/豪华型

酒店规模（客房数）：

<100 100–300 301–600 >600

领导风格量表（共 15 项，5 点 Likert）

请根据您的目前/最近一次工作的领导表现，选择最符合您感受的程度：

1 = 非常不同意 2 = 不同意 3 = 一般 4 = 同意 5 = 非常同意

编号	题目
L1	我的直接上级在决策时会征求团队成员的意见。
L2	我的上级会给我们设定具体、可衡量的工作目标。
L3	我的上级鼓励我们在工作中主动尝试新方法，即使可能失败。
L4	我的上级在紧急情况下会果断做决策，不拖延。
L5	在团队遇到冲突时，上级会及时进行协调和干预。
L6	上级会定期与我们分享酒店的战略方向和愿景。
L7	上级对我们的个人成长和职业发展给予关注并提供支援。
L8	上级会将任务分配得很清晰，并跟踪执行进度。
L9	当我们提出改进建议时，上级会认真倾听并给予反馈。
L10	上级会营造一个允许试错和学习的团队氛围。
L11	我的上级能够根据环境变化灵活调整管理方式。
L12	上级善于协调各部门资源，推动跨部门协作。
L13	上级对我们的工作成果给予及时肯定与表扬。
L14	上级鼓励员工参与决策并为我们的建议承担责任。
L15	上级能够清晰传达任务优先级，并在资源冲突时进行调配。

员工满意度量表（共 10 项，5 点 Likert）

1 = 非常不同意 2 = 不同意 3 = 一般 4 = 同意 5 = 非常同意

编号	题目
S1	我对目前的工作职责感到满意。
S2	我对与同事之间的合作关系感到愉快。
S3	我的薪酬与福利待遇能反映我的付出。
S4	工作中获得的培训和发展机会能满足我的期望。
S5	工作节奏和工作量在我可接受的范围内。
S6	我感到公司给予员工的关怀和支援。
S7	我对公司整体文化和价值观认同度很高。
S8	我的职业晋升通道清晰且可行。
S9	我愿意向朋友推荐在本酒店工作。
S10	如果有机会，我愿意继续在本酒店长期服务。

组织效能自评（共15项，5点Likert）

（A）鼓励员工不断创新服务的方式、方法；可以灵活快速地试用新技术或新流程；多数之前的创新都可以真正应用和取得成效；愿意将资源投入到新的尝试上；可从数位化的转型升级过程中不断总结经验并重复加以运用。

（B）对于这种情况的回答具有5个要点：1）遇事快反应、敢担当；2）有一定弹性，根据市场变化来快速修改规则或快速落实某项工作；3）能够按步骤实施计划，并实现计划中描述的各项指标；4）事先制定好预案并定期进行演练；5）即使是在压力较大的时候也可以确保相关人员之间协调运转。

（C）团队间能有良好的交流和沟通，不存在信息孤岛的现象；员工之间乐意互相说明，共享工作资料；跨部门项目可以得到该项目需要的各种资源以及相关高层的支持；定期开展团队建设以及经验的交流分享活动；当遇到问题或困难时，上级会及时进行解决和协调。